

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info    <http://nulan.mdp.edu.ar/31/>**

## ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO<sup>(1)</sup>

### Non-profit organizations

Gustavo Maglieri

*Lic. en Administración de Empresas  
Egresado de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales. UNMP*

*«Quien no vive de alguna manera para los  
demás, apenas vive para sí mismo»*

*Michel de Montaigne.*

### RESUMEN

Las Organizaciones sin Fines de Lucro, también llamadas, no gubernamentales, del tercer sector o del sector social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria.

Hoy, estas organizaciones no sólo atienden problemas sociales de diversa índole como protección al medio ambiente, educación y cultura, niñez, discapacitados, salud, etc., sino que también son fuente generadora de ingresos y grandes e importantes

### SUMMARY

Non-profit organizations, also called non-government organization, of the third sector or the social sector have an important role in the social and economic context of each country, both individually and globally, in some cases due to the lack of state assistance and in some others because of a greater community concientiousness.

Nowadays, these organizations not only deal with several social problems like environment protection, education and culture, childhood, the disabled, health, etc., but they are a generating source of incomes and important employers as well, they also generate collective and individual development.

---

<sup>(1)</sup> Trabajo distinguido con el primer premio del Concurso Nacional de "El Cronista" edición 1997.

empleadores, además del desarrollo colectivo e individual que generan.

Para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su visión, mentalidad comercial, haber obtenido beneficios de su historia particular como de otras organizaciones y un management acorde al sector en el que desempeñan sus actividades.

La filantropía empresaria se ha convertido en una base firme para el desarrollo de estas organizaciones, siendo en casi todos los casos elemento integrante de políticas de administración y marketing empresarial.

Desarrollo de fondos, de recursos humanos, el liderazgo, son cuestiones que deben atender en la vida cotidiana de estas instituciones según su perfil especial de organización.

Las Organizaciones sin Fines de Lucro son definitivamente empresa y deben administrarse, según este perfil, como tales.

In order to achieve their aims they must have clear vision and commercial mentality. They must have obtained benefits from their private history and from other organizations and a management according to the sector in which they perform their activities.

The enterprising philanthropy has become a solid base for the development of these organizations, being in almost every case an integrating element of administration and enterprising marketing policies.

Development of capital of human resources and leading roles are some questions they have to attend to according to their special outline of organization.

Non-profit organizations are definitely enterprises and must be managed accordingly.

## **PALABRAS CLAVE**

Organizaciones sin Fines de Lucro - Voluntariado - Visión comercial - Fund-raising - Desarrollo personal - Filantropía empresarial - Liderazgo - Marketing social - Capacitación personal - Perfil de Empresa.

## **KEY WORDS**

Non profit-organizations - Voluntary - Commercial vision - Fund-raising - Social development - Enterprising philanthropy - Leadership - Social marketing - Personal training - Enterprise outline.

## INICIANDO EL TRABAJO: CUESTIONES BÁSICAS

Diferentes términos son utilizados para nombrar a estas organizaciones, teniendo en todos los casos motivos específicos del por qué de su forma de identificación.

Organización no Gubernamental fue un término acuñado principalmente en los países del denominado Tercer Mundo para diferenciarlas claramente del Estado.

Organizaciones no Lucrativas fue enfatizado en países como los Estados Unidos donde la referencia principal es el mercado, las empresas.

Como el Tercer Sector o el Sector Social se las denomina también con bastante asiduidad para diferenciarlas simultáneamente de los sectores público y privado; aunque según expresa Inés González Bombal, este Tercer Sector tiene algo de uno y de otro, y es justamente esa peculiar combinación lo que define su naturaleza específica: siendo una actividad sustentada por la iniciativa de los particulares tiene una dimensión pública, en la medida en que se emprende como un servicio voluntario a los demás.

Si algo identifica a este sector es que se orienta sin fines de lucro, lo que no impide que su incidencia en la economía pueda ser muy importante, sobre todo en términos de provisión de servicios.

La filantropía organizada es una fuente valiosa de aportes y experiencia para el desarrollo social. Al aportar dinero, permite probar nuevos enfoques para la solución de problemas, fuera del

gobierno y del sector comercial. Estas organizaciones son generalmente reconocidas como "capital de riesgo de la sociedad" -según expresa Carolina Biquard, Directora General de la Fundación Compromiso- son asimismo libres, dentro de las áreas de actividades permitidas, de apoyar experimentos, investigaciones y programas que expanden el conocimiento y combaten los problemas sociales.

La Dirección Nacional de Entidades de Bien Público, dependiente del Ministerio de Salud y Acción Social, propuso la siguiente clasificación de organismos voluntarios:

Grupo 1: Instituciones vecinales: comprenden Sociedades de Fomento o Asociaciones de Fomento (esta última es una denominación antigua que algunos municipios e instituciones siguen manteniendo) Comisiones vecinales y sus múltiples formas y derivaciones: juntas, ligas, etc.

Grupo 2: Instituciones culturales, deportivas, filantrópicas, o de simple confraternidad de camaradería y encuentro entre sus miembros, tales como los centros tradicionalistas, los clubes deportivos, sociales y de servicios, los centros recreativos, las bibliotecas populares, las asociaciones por nacionalidad y etnicidad, los centros de jubilados, etc.

Grupo 3: Instituciones educacionales y asistenciales: comprenden cooperadoras escolares, policiales, hospitalarias, etc.

Grupo 4: Instituciones religiosas: abarcan órdenes religiosas, parroquias y colegios de religiones y sectas reconocidas por la Secretaría de Culto.

Grupo 5: Instituciones gremiales y profesionales: comprenden asociaciones profesionales, centros de amigos de calles comerciales, cámaras de comercio, etc.<sup>(1)</sup>

Para la realización del presente trabajo se obtuvieron enfoques desde los cuales se investiga y se producen trabajos teóricos y empíricos sobre este universo asociativo, los cuales pueden sintetizarse como sigue a continuación, sin ser estos excluyentes:

1) El voluntariado como recurso social frente a la crisis del Estado de Bienestar.

2) El voluntariado como eje para el desarrollo y sostenimiento de la democracia. Este es el principal enfoque donde se apoya la literatura norteamericana sobre el tema. Dos Santos, señala que aún cuando las organizaciones de la sociedad civil pueden caracterizarse como monádicas -encerradas en sí mismas- serían portadoras de valores indispensables para la vida colectiva en democracia: solidaridad, justicia, respeto a la vida, altruismo.

3) Las asociaciones voluntarias como sujeto de estrategias de fortalecimiento y capacitación individual y colectiva.

4) El voluntariado y su motivación e intereses. Un párrafo adicional en este punto, que servirá como aporte a la

totalidad del presente trabajo: Cuando se habla de voluntarios-personas en la mayoría de los trabajos y en la generalidad de la sociedad se los define con adjetivos tales como: altruistas, sensibilizados con las necesidades sociales, respetuosos de la libertad y los valores, promotores de derechos, etc. Estos atributos hacen referencia a las motivaciones centrales del voluntariado, por lo cual se diferenciarían de otras personas que actúan en ámbitos similares como los profesionales remunerados, los colaboradores con algún tipo de incentivo económico, etc.

Algunas investigaciones sugieren que la motivación de los voluntarios es multifacética e introducen la variable del interés personal, donde se incluyen razones vinculadas al cumplimiento de metas personales y sociales y a la satisfacción de sus propias necesidades: complementar algún aspecto de la vida laboral, constituir la vía inicial de formación para ejercer una profesión, llenar el vacío del tiempo libre, adquirir prestigio, etc. Se manifiesta también que el voluntariado elige sus opciones deliberadamente y que si bien la preocupación por "el otro" persiste como una fuerza motivacional, ésta está condicionada por la realidad en un tiempo y un espacio.

## RESEÑA HISTÓRICA

Las Instituciones sin Fines de Lucro han existido desde la Grecia antigua y la Roma imperial. Han cruzado el Atlántico con la colonización europea y se han desarrollado en todos los países con el correr de los años.

El inventor y estadista Benjamín Franklin creó, en 1790, la primera "fundación" norteamericana importante. Donó US\$ 1.000 a cada ciudad en la que había crecido -Boston y Filadelfia- y entre otras Instituciones fundó la

Universidad de Pennsylvania, donde está establecida Wharton, su prestigiosa escuela de negocios. Pero según James Joseph, presidente del Consejo de Fundaciones de los Estados Unidos, sólo a principios del Siglo XX empezó a utilizarse la filantropía como una manera de combatir problemas, conducir investigaciones y promover las ciencias. A Andrew Carnegie<sup>(2)</sup> le atribuyen el mérito de haber formado, en 1911, la primera fundación moderna. La Fundación Ford, fundada por Henry Ford y sus hijos, es actualmente la más grande de los EE.UU. y del mundo en función a sus activos que suman más de U\$S 5.500 millones, contando con 500 empleados. Le sigue la Fundación W.K.Kellog<sup>(3)</sup>, fundada en 1930 por el inventor de los cereales listos "cornflakes". Otra Fundación de importancia es la fundada por John D. Rockefeller, que lleva su nombre. También se han formado en los últimos años importantes fundaciones, por ejemplo la Asociación Internacional de Clubes de Leones<sup>(4)</sup> decidió crear una fundación con el aporte directo de sus socios, y en cinco años recolectó más de 75 millones de dólares.

Actualmente en los EE.UU. existen más de 28.000 fundaciones no empresarias, cuyos activos superan los U\$S 120.000 millones, con donaciones anuales que rondan los U\$S 8.000 millones.

En la Argentina, la Iglesia Católica fue quién tomó la iniciativa a través de los servicios de caridad. Los Jesuitas fueron, con la Compañía de Jesús, quienes hasta su expulsión estuvieron al frente en esta iniciativa, siendo algunos de sus miembros los que marcaron el origen histórico de las

Organizaciones Voluntarias en el país. Algunos identifican como la primera Fundación creada en la Argentina a la Universidad Real y Pontificia de Córdoba del Tucumán que fue fundada por el Obispo Trejo y Sanabria en 1613.

Algunos próceres como Manuel Belgrano y José de San Martín tomaron iniciativas privadas. Belgrano más como un promotor. San Martín directamente como fundador: creó la Biblioteca Nacional de Chile, la fundación del Hospital de Mujeres de Mendoza, la Biblioteca Nacional del Perú y la Biblioteca Pública de Mendoza. El Deán Funes es reconocido también como un gran filántropo.

La Revolución de Mayo de 1810 iniciaría un proceso, con altibajos pero firme, de transferencia de las obras caritativas desde las órdenes religiosas y los notables de la época hacia organizaciones laicas con mayor control estatal que hasta entonces. Fue a partir de 1810, entonces, pero mucho más marcadamente con posterioridad a 1823, que el gobierno comenzó a realizar intentos para intervenir de manera más decidida en los problemas sociales procurando retirar la atención a los mismos de las manos exclusivas de las órdenes religiosas, aunque sin asumir directamente su control sino delegándolo a una variedad de figuras jurídicas de carácter civil y privado. El primer intento fue llevado a cabo por el Directorio en 1815 que a través de un proyecto aprobado por el Cabildo, quita de las manos de los padres Bethlemitas el manejo de los hospitales y los transfiere a unas Juntas Civiles creadas al efecto de su reemplazo.

En 1825 es creada la primera

sociedad de socorros mutuos llamada Sociedad Italiana del Plata que funcionó hasta 1835. Las sociedades de socorros mutuos estaban orientadas principalmente a la asistencia médico-farmacéutica de sus miembros y a brindar subsidios en caso de incapacidad temporal para el trabajo. Luego fueron fundadas las sociedades de socorros mutuos L'Union et Secours Mutuels en 1854 y la sociedad San Crispín en 1856.

El período que va desde la Independencia hasta fines del siglo XIX es quizás el más rico en la historia argentina de generación y desarrollo de entidades no lucrativas. Los impulsos para la creación de este tipo de organizaciones tuvieron diversos orígenes: colectividades de inmigrantes, asociaciones profesionales, partidos políticos, empresas, la Iglesia Católica, los vecinos de los barrios. Desde estos diferentes sectores, y a partir de los condicionamientos de cada momento histórico, se fueron generando distintos tipos de asociaciones.

Pero podemos dar como el comienzo formal de las Instituciones sin fines de lucro a la creación por parte de Bernardino Rivadavia, de la Sociedad de Beneficencia a principios del siglo XIX. La beneficencia en la Argentina estuvo identificada con la mujer, especialmente por el rol que el mismo Estado le dio a las damas en la consecución de los objetivos de caridad.

Durante sus primeros 30 años de existencia, la Sociedad de Beneficencia ejerció el monopolio total de las actividades de beneficencia. La época rosista significaría el congelamiento de de dichas actividades entre 1838 y 1852

bajo el argumento de la escasez de recursos para financiarlas. Rosas invocó sin éxito a que la caridad privada reemplazaría el financiamiento estatal en los hospitales. El Hospital de Hombres había estado a cargo de la Sociedad Filantrópica, que también sucumbió por falta de fondos y otros medios de subsistencia. La Sociedad Filantrópica, constituida por caballeros, fue creada por un decreto en 1828 con la finalidad de administrar las cárceles y los hospitales. Dejó de funcionar en 1835.

En 1876, con la creación del Consejo General de Escuelas, la Sociedad de Beneficencia perdía una de sus misiones fundamentales, "la dirección e inspección de escuelas de niñas", quedando restringida su acción a la tarea hospitalaria y asistencial. Sarmiento consideraba a la Sociedad de Beneficencia un escollo para la creación de un sistema educativo.

Durante la segunda mitad del siglo XIX la Sociedad de Beneficencia funda y administra, entre los más importantes, la Casa de Expósitos, el Hospital de Mujeres (luego Rivadavia), el Hospital de Mujeres Dementes, el Asilo de Niños Expósitos, el Asilo de Huérfanos, el Hospital y Consultorio Oftalmológico y el Hospital de Niños (luego Gutiérrez). Crea también el Fondo de Pobres, destinado a dar ayuda en efectivo o en especie a familias necesitadas.

Desde 1880 hasta mediados del siglo XX la Sociedad de Beneficencia continuará desarrollando una vasta obra, tratando de ubicarse siempre de manera ventajosa en relación con el financiamiento estatal pero controlando siempre privadamente el destino de los

fondos. Durante esos años, su celo por el apoyo oficial se verá incrementado, en la medida en que se produce un inusitado crecimiento asociativo filantrópico que comienza a competir con ella.

En 1908 se transforma finalmente en Institución oficial, pasando a depender del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, y obtiene personería jurídica. De allí en más serán distintas reparticiones oficiales las que ejercerán el control de la Sociedad. Los años 40 serán los más notorios en cuanto al cambio de dependencia de la Sociedad de Beneficencia hasta que en 1948 pasa a integrar directamente la Dirección Nacional de Asistencia Social, siendo transferidos todos sus muebles e inmuebles al nuevo organismo, junto con su personal, créditos de presupuesto, cuentas especiales y derechos y obligaciones. Por entonces la declinación comienza a ser notoria, especialmente a partir de 1950, cuando el Estado asume gran parte de sus tareas y atribuciones y es reemplazada por otra Institución privada cuasigubernamental llamada Fundación Eva Perón.

Movida por convicciones personales, pero a su vez cumpliendo un mandato político del estado peronista, el liderazgo de Eva Perón alteró las reglas de juego de la filantropía privada. Al asumir el Estado el monopolio del bien público, se convirtió en el único distribuidor de ayuda social, en gran parte canalizada por la Fundación Eva Perón, en desmedro de otras Instituciones privadas no gubernamentales.

Aún derrocado el peronismo en

1955, el Estado continuaría siendo el centro de la política social, con escasa participación de la sociedad civil. El autoritarismo de los años 60-70, el renovado compromiso social de sectores de la Iglesia y la crisis del paradigma de las izquierdas políticas - entre otros motivos- abrirían, en los años 80, un nuevo cauce para la acción de las ONGs, según lo expresa Andrés Thompson.

La evolución económica y social que ha tenido y está teniendo el siglo XX y que va marcando el comienzo del nuevo milenio, le ha dado a las Instituciones sin fines de lucro un papel fundamental en el desarrollo nacional y mundial.

Poco a poco y en forma cada vez más creciente el denominado «Tercer Sector» o «No Gubernamental» o «Sector Social» o «Sin Fines de Lucro», va tomando un protagonismo primordial y determinante. En algunos casos la evolución social va creando un marco más solidario en la sociedad, en otros, problemas que habitualmente atendía el Estado, hoy, han pasado a ser atendidos por el Tercer Sector, ya sea porque el Estado a cedido lugar; porque estas organizaciones pueden hacerlo de manera más eficiente y económica; o porque el Estado ya no puede hacerlo.

En la Capital Federal de la República Argentina existen 3.500 Fundaciones y 11.000 Asociaciones Civiles. Si contamos otros grupos como las Sociedades de Fomento, Clubes Deportivos, etcétera, el número será aún mayor. En Mar del Plata contamos con más de 800 Organizaciones<sup>(5)</sup>. Y mundialmente la tendencia es ascendente. Desde pequeños grupos



que atienden problemas locales, hasta organizaciones mundiales con millones de voluntarios y en casi el 100% de los países del globo, como la Asociación

Internacional de Clubes de Leones, Rotary Internacional, La Cruz Roja Internacional, Amnesty, Greenpeace.

## UNA CUESTIÓN COMERCIAL

En los tiempos actuales ya no se puede administrar y dirigir las Organizaciones sin Fines de Lucro con la sola buena voluntad de quienes la integran. Se deben tener presente muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva ésta es también una empresa. Se debe «competir» con otras organizaciones. «Posicionarse» como organización. Se deberá luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos, para que ellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está «compitiendo».

Para lograr el posicionamiento en la sociedad (que significa ocupar un lugar en la mente de las personas), brindando así prestigio, presencia social y recursos económicos y humanos, estas organizaciones deben tener estrategias especialmente adecuadas a su particular situación y perfil. Se deben tener bien definidas la misión y los objetivos de la misma.

La «empresa», si desea verdaderamente contar con voluntarios que quieran integrarla y con contribuyentes que colaboren, debe «venderse». Y esto debe hacerlo en forma consciente y planificada.

Es fundamental, en estos tiempos de cambios y globalidad, que las Organizaciones sin Fines de Lucro posean un gerenciamiento acorde a su

sector y mercado. Lamentablemente, este gerenciamiento, no se da en la mayoría de los casos, en especial en las medianas y pequeñas. Aunque también se observa que las organizaciones, por sobre todo las fundaciones que son apadrinadas por empresas comerciales, poseen dentro de su directorio o gerencia a las mismas personas que integran la empresa comercial, y no siempre esto es adecuado, ya que las Organizaciones del Tercer Sector, aunque deben considerarse como empresas, tienen características especiales que hacen requerir un *management* adecuado a esto. Gerenciar una empresa industrial no es lo mismo que gerenciar una de servicios. Así, quien posee la especialización en un mercado determinado, no siempre puede dirigir totalmente a una Organización sin Fines de Lucro.

Estas organizaciones además de «hacer el bien», deben hacerlo bien. Las buenas intenciones no reemplazan a la organización, el liderazgo y la productividad.

Hoy el espectro en donde se mueven estas organizaciones es tan amplio e importante que numerosas Universidades e Institutos tienen cursos y posgrados especializados en Dirección de Organizaciones sin Fines de Lucro. Por ejemplo, en nuestro país, la Universidad de San Andrés, conjuntamente con la Universidad

Torcuato Di Tella y el Centro de Estudios de Estado y Sociedad dictan un "Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro"<sup>(6)</sup> dentro de su Programa de Desarrollo Social y Sociedad Civil. Asimismo la Fundación Compromiso, fundada en 1994 y representante de la Fundación "Peter Drucker" en la Argentina, se propone capacitar al management de las Organizaciones sin Fines de Lucro<sup>(7)</sup>. El CENOC, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad<sup>(8)</sup>, es otro organismo que tiene como preocupación fundamental la formación del voluntariado, acercándose a dar cursos a todos los rincones del país. En la ciudad de Mar del Plata, quien ha tomado la iniciativa respecto a la formación del voluntariado local, es la "Red de Enlace de Organizaciones no Gubernamentales".<sup>(9)</sup>

Muchas organizaciones tienen departamentos o comisiones especiales para brindar capacitación interna. En algunos casos con programas estructurados y estudiados, en otros, mediante comisiones ad-hoc según el temario a capacitar. Por ejemplo, una de las Organizaciones Internacionales, también con presencia nacional y local, es la Asociación Internacional de Clubes de Leones que tiene una preocupación muy grande por la

capacitación de sus miembros para prepararlos como dirigentes y como mejores servidores de la comunidad. Inclusive a nivel internacional poseen un gerente de marketing para los programas específicos que lanzan, así como para todo lo referente a la organización en sí. En este caso es dable destacar que también contratan servicios de consultoría externa como un medio habitual y normal de asesorarse, cuestión que muchas más organizaciones deberían emprender.

En Mar del Plata la profesionalización de los niveles directivos de estas organizaciones es muy bajo. Esto se da debido al pequeño tamaño de las existentes, y por la cultura misma de la comunidad marplatense, ya que en el empresariado local se muestran los mismos signos.

Contratar gerentes externos significará una importante erogación de dinero, pero también una mayor seriedad, responsabilidad y probabilidades de éxito para la organización. Deben estar interrelacionados los contratados externos y los miembros que le dan la esencia de la existencia y el perfil a la misma. Toda ella debe ser un todo, única manera de lograr excelentes resultados.

## LA PLANIFICACIÓN

*"El pensamiento es la semilla de la acción". Ralph W. Emerson.*

Al contemplar a las Organizaciones sin Fines de Lucro como empresas la siguiente pregunta es básica para continuar el análisis: ¿es necesario planificar toda actividad?

Un breve párrafo del famoso libro de Lewis Carroll nos dará una excelente orientación: "Por favor, me puede decir qué camino debo tomar desde aquí?", preguntó Alicia. "Eso depende en gran parte de a dónde quieras ir", dijo el gato. "No me importa mucho a dónde, en

realidad...". "En ese caso, no importa mucho cuál sea el camino que tomes", dijo el gato.\*

No podemos pensar que cualquier camino nos llevará a un destino deseable. Primero, debemos saber a dónde deseamos llegar, para luego analizar el camino más conveniente. Hay otras reflexiones interesantes para recordar, que hacen referencia a la importancia de este punto. Montaigne decía: "A quien se hace a la mar sin decidir su puerto de destino, el viento no le es nunca favorable". Y también Pasteur nos decía: "El azar favorece sólo a los que están preparados".

El factor suerte siempre estará presente, pero en nueve de cada diez casos el éxito de un proyecto se basa en una buena y correcta planificación del mismo.

Encontramos que hay algunos puntos básicos para la formulación de todo plan:

- 1) Definir nuestra situación.
- 2) Establecer la meta u objetivo que deseamos.
- 3) Definir las alternativas posibles para llegar a ese objetivo o meta, teniendo bien en cuenta a dónde irá dirigida la actividad a realizar. (No a todos se llega con el mismo mensaje, ni pueden responder a la misma situación).
- 4) Anotar las ventajas y desventajas, las fortalezas y debilidades de la actividad, de la organización, inclusive individualmente y además de los destinatarios.
- 5) Decidir la alternativa más conveniente.
- 6) Diseñar un sistema de control y

evaluación.

#### 7) Poner en marcha el proyecto.

Siempre las tradicionales preguntas: Qué, Cuándo, Cuánto, Cómo, Dónde, Quién y Por Qué, deben estar presentes en todo análisis. Ellas serán llaves que abrirán puertas en el sendero de planeación. Pero la premisa básica debe ser: concentrarse únicamente en aquellas tareas en las que se está capacitados para emprender. No se deben invertir recursos en ideas donde no se obtendrán resultados seguros.

¿Es muy importante prepararse tanto? -Definitivamente sí! No sólo porque se pone en juego la actividad y por consiguiente recursos y tiempo, sino también, porque está en juego la reputación de la organización y por ende la de cada uno de los que la integran. Además debemos recordar que estamos compitiendo por los recursos limitados de la comunidad. Si se desea tener éxito, es importante prepararse debidamente según el nivel y tipo de actividad que se decida emprender.

Nunca se debe esperar hasta un punto límite. Aquí se presenta una de las tareas más importantes para los líderes: anticiparse a las crisis. Tener visión. Se debe estar siempre por delante de los problemas. Como explica Sun Tzu en su famoso "El arte de la guerra": "debemos conocernos a nosotros mismo y a los otros para tener siempre el éxito entre nuestras manos".

Planificar es economizar tiempo, dinero y problemas.

---

\* "Alicia en el país de las maravillas"  
de Lewis Carol.

Todo plan debe contemplar -como se indica en el anterior punto 6- un sistema de evaluación y control durante la realización de la actividad para mantener la misma en los límites deseables y otro posterior para determinar los resultados obtenidos.

La evaluación y el control pueden estar en base a dos parámetros fundamentalmente:

- 1) A los objetivos propuestos.
- 2) A los recursos disponibles.

La evaluación y el control no sólo servirán para esa actividad sino también para cualquier otra actividad futura

Algunos puntos para tener presente en la vida de las organizaciones al planear una actividad.

## LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los factores fundamentales para el éxito de cualquier actividad en el mundo de hoy, especialmente en este sector donde no hay retribuciones ni motivaciones económicas. Si una idea genial, que cuenta con todos los medios necesarios, pero no con el liderazgo correspondiente<sup>(11)</sup>, tiene grandes posibilidades de fracasar. Siempre hay un tiempo oportuno para cada líder. Así, muchas veces con el liderazgo adecuado se pueden hacer llegar a buen puerto ideas que pueden tener puntos débiles en determinados aspectos. Los líderes no deben dormirse en los éxitos. Los éxitos han sido causa de la ruina de más Instituciones que el mismo fracaso. Los líderes de las Organizaciones sin Fines de Lucro deben crecer a la par de sus éxitos. No deben perder la capacidad de ajuste. Y cada individuo puede ser líder en algún aspecto de la tarea.

La mayoría de las Organizaciones sin Fines de Lucro, especialmente las fundaciones, han tenido su origen en la voluntad de una persona fundadora. En estos casos es de vital importancia el liderazgo y la sucesión del mismo

cuando su miembro fundador ya no está.

Todo proyecto debe tener uno o varios líderes según convenga. ¿Y, cómo determinar quién? Sus actuaciones previas serán uno de los puntos más importantes a tener en cuenta. Su integridad. Sus puntos fuertes. La actividad debe estar adecuada a su personalidad y expectativas. Nunca un actor cómico podrá representar una obra dramática. Debe pensar en función de equipo, ya que nada puede hacerse solo; debe delegar, éste es un excelente factor de motivación, permite manejar mejor el tiempo disponible y favorece la iniciativa y el espíritu de equipo; debe dar la sensación de que la participación y presencia de cada uno de los integrantes fue importante, que cada uno incidió en el resultado: "hasta el cabello más delgado hace una sombra en el camino"; ser comunicativo y saber escuchar; autodisciplinarse; debe ser objetivo. Nunca un líder debe creer que todos saben sus actos o porqués; puede esto no ser algo obvio para todos. Por sobre todo, el líder, debe tener en claro que lo importante es la

tarea, el proyecto en sí, no la o las personas que lo dirigen. Y se debe estar verdadera y fundamentalmente comprometido con la actividad.

Para que esto funcione y cada uno rinda se deben utilizar los talentos y no subrayar las deficiencias de los miembros. También se debe recordar que cada persona tiene su biorritmo: algunos pueden levantarse bien temprano por la mañana, otros prefieren las actividades nocturnas. Por ello es importante tener en claro las capacidades y gustos de todos los miembros.

El conocimiento y el autococonocimiento son fundamentales. Entendamos con conocerse a sí mismo, como el conocer a la organización en su conjunto y a cada miembro de ella individualmente de ser posible. No sólo como nosotros la vemos, sino también como se ve desde fuera de la misma.

La base será, también, una clara y sincera comunicación entre los integrantes del grupo al planificar. En la comunicación debemos evitar la jerga o las palabras complicadas; la sencillez de lenguaje dará más eficiencia en la recepción del mensaje.

Debe pregonarse siempre el buen humor. Henry Ford decía que «una persona sin buen humor es como un coche sin amortiguadores; salta de dolor con cada piedra del camino». Y Vives que «no hay cosa, por fácil que sea, que no la haga difícil la mala gana».

La administración del tiempo debe ser tomada muy en cuenta en estas organizaciones, y la cultura que poseen así como su liderazgo serán importantísimos para administrarlo

correctamente.

El tiempo es uno de los recursos que no se recupera; aunque parece no tener límites, por el contrario es limitado. Benjamín Franklin mencionaba: «el tiempo es oro». Y como no podemos crear tiempo, debemos asegurarnos de utilizar bien el que disponemos. Su valor no es sólo económico, ya que también tiene un valor racional y psicológico; por ello vemos que si es derrochado generará tensiones nerviosas, pérdidas de oportunidades, además de sus consecuentes costos económicos, y por sobre todo el alejamiento de los recursos humanos que son el "gran" capital de las Organizaciones sin Fines de Lucro.

Al planear una actividad, es prudente identificar los principales obstáculos que podemos llegar a encontrar para una buena organización de nuestro tiempo, redactando una lista lo más precisa posible. Deberemos luego, fijar los objetivos: por un lado estarán los objetivos que nos son fijados y por otro los que nosotros fijamos. Establecer, posteriormente, las prioridades. Para estos últimos puntos, nos formularemos algunas preguntas que pueden ayudarnos en la planificación general como: -son realistas nuestros objetivos?, -son estimulantes, -son flexibles?, -son verificables?. Al formular los objetivos se determinarán el plazo, los responsables de cada acción, las acciones y los resultados a alcanzar. Resulta por lo general muy difícil establecer las prioridades ya que intervienen simultáneamente varios factores: -lo que se quisiera hacer (gustos personales e intenciones); lo que se debe realizar (resultados a alcanzar) y lo que las circunstancias o

los demás obligan a hacer (urgencias e imprevistos). Tomando la referencia de especialistas en este tema se presenta un procedimiento para establecer prioridades:

1) Fijar los objetivos para el periodo considerado.

2) Hacer una lista de las actividades a emprender.

3) Determinar el grado de prioridades de cada actividad (-grado 1: muy importante; -grado 2: medianamente importante; -grado 3: poco importante).

4) Determinar quién será el responsable de cada actividad.

5) Evaluar el tiempo necesario para cada actividad (conservando siempre un margen de seguridad).

6) Precisar la fecha de plazo para cada actividad. Siempre podrán agregarse otras actividades. Estas se

deberán ir incorporando según su prioridad con respecto a otras.

Se deben también tener en cuenta las circunstancias y el reloj interno de cada uno. No todos respondemos igual en determinadas circunstancias y en determinadas horas del día.

En ciertas Organizaciones sin Fines de Lucro, que atienden temas como las catástrofes, la correcta utilización del tiempo se torna vital.

Dos cuestiones fundamentales que no sólo estarán beneficiando una mejor administración del tiempo, sino a toda la organización en sí, son: la delegación y el trabajo en equipo. Con ambas se gana tiempo, se crea responsabilidades y compromisos. Nadie individualmente podrá superar la tarea de un equipo.

## EL CONTEXTO

El plan de trabajo se verá influenciado en muchos casos por fuerzas provenientes del medio externo. Las Organizaciones sin Fines de Lucro no están ajenas a ello. Estas fuerzas pueden ser: económicas, geográficas, demográficas, socioculturales, físicas, tecnológicas, naturales, políticas y legales.

Deberemos entender la inserción de la organización y de las actividades en el entorno, en base a cómo fue el pasado, cómo es el presente y cómo se prevé el futuro.

Este entorno puede ser controlable o no controlable. Cuando puede afectarnos y es controlable debe estar

contemplado en la planificación. Cuando puede afectarnos y no es controlable, se deberá contar con un plan de trabajo que permita atender las posibles contingencias teniendo flexibilidad. La situación del entorno la podemos detectar en el curso diario de la vida en nuestra comunidad: leyendo diarios y analizando los demás medios de comunicación, consultando los archivos de la organización, consultando especialistas o entes gubernamentales, llevando estadísticas de los resultados obtenidos y de la operatividad interna, realizando encuestas de opinión pública o encuestas a líderes de opinión de la comunidad.

## DESARROLLO DE FONDOS (FUND-RAISING)

Se ha generalizado el nombre de "Fund-raising" para las tareas que emprenden las Organizaciones sin Fines de Lucro con el fin de hacerse de los fondos necesarios que les permitan cumplir con sus objetivos.

En los comienzos de estas actividades en nuestro país el financiamiento de sus iniciativas partía del Estado y de las contribuciones de la clases sociales altas. También, de aportes de Instituciones como el "Jockey Club" o el "Club El Progreso", aunque no podemos dejar de mencionar que también se organizaban actividades para recaudar fondos como en la actualidad. Por ejemplo, la organización del "Corso de las Flores", funciones orquestales en el Teatro Colón, o bien la colocación de alcancias en los *tranways* y ferrocarriles

Para la recaudación de fondos se deben utilizar técnicas perfectamente desarrolladas y planificadas. Recaudar no es salir a la calle y pedir plata. Nada debe quedar librado al azar. Y las recaudaciones de fondos a perpetuidad deben ser tenidas siempre en cuenta. Serán bases sólidas sobre las cuales pueda mantenerse y crecer la organización, así como respaldo para las recaudaciones ocasionales.

Siempre que estemos planificando una actividad de recaudación de fondos se deberá tener presente la siguiente

palabra: presupuestación. Todo plan que intenta recaudar fondos tiene indefectiblemente que tener un presupuesto de ingresos y gastos, de lo contrario, resultará imposible saber si disponemos de los recursos suficientes para lanzar un proyecto.

Tengamos también en cuenta que según el tipo de actividad podemos tener algunos otros costos no monetarios que influirán sobre la demanda esperada, y deben ser considerados en el plan de trabajo. Estos costos no monetarios pueden ser el costo del tiempo (personas que no disponen de tiempo para una actividad de mucha duración), o los costos del riesgo (la actividad implica cierto riesgo social, físico o psicológico).

Dentro de la planificación y con respecto al dinero, se debe determinar de qué manera se manejará éste; debido a que la mayoría de estas organizaciones se desenvuelven contablemente como empresas, y así es como debe ser!, la correcta administración económico-financiera es indispensable. Además, hoy en día, los problemas operativos se reducen al mínimo con la tecnología y debido a que el sistema bancario dispone de soluciones a la mayoría de las necesidades también para este tipo "especial" de organizaciones.

## LA LEGISLACIÓN ARGENTINA Y LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES \*

En la Argentina, como en otros lugares, la legislación no ha acompañado adecuadamente la evolución y la dinámica del mundo no gubernamental.

Esta parte destinada a la legislación de las organizaciones en nuestro país está referida a las asociaciones de derecho común (Código Civil) y a las fundaciones (Ley 19.836), únicos dos tipos jurídicos referidos a las Organizaciones no Gubernamentales. Quedan excluidos de esta parte aquellos entes que se rigen por ordenamientos legales propios en razón de la especificidad de sus caracteres y finalidades.

**Las Asociaciones:** El Código Civil argentino establece escasas disposiciones contenidas en los artículos 30 al 50. Ninguna otra legislación de derecho positivo regula estos entes. En nuestro país, todas las reglas que se aplican en la compleja realidad del campo de la asociaciones civiles, provienen de la jurisprudencia emanadas de la sede judicial o administrativa, así como de todo un sistema integrado por resoluciones, criterios y antecedentes de organismos oficiales de contralor.

El Código Civil argentino no formula ninguna conceptualización de la Asociación Civil. Solamente se refiere a las "personas jurídicas", que pueden ser de "existencia ideal" o "existencia visible". Por otra parte, el art. 33 establece que las "personas jurídicas" pueden ser de carácter "público" o "privado".

Entre las primeras, enumera al Estado nacional, las provincias y los municipios, las entidades autárquicas y la Iglesia Católica. En cuanto a las personas jurídicas de "carácter privado", el Código establece (inciso 10 art. 33) que revisten tal calidad "las asociaciones y fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado y obtengan autorización para funcionar".

También prescribe (art. 35) que las personas jurídicas pueden, para los fines de su institución, adquirir los derechos que el Código establece y ejercer los actos que no les sean prohibidos por intermedio de sus representantes. Asimismo, por medio de varios artículos, determina las formas y condiciones para la adquisición de derechos y el ejercicio de actos por las entidades; la distinción entre el ente y sus integrantes o miembros; la titularidad del patrimonio social que pertenece a la asociación y no a ninguno de sus componentes; los derechos y obligaciones de los miembros; y respecto de terceros, los derechos que gozan las personas jurídicas, los que equipara con los derechos de los particulares; y la responsabilidad de los directivos.

Una disposición importante establece que si la constitución y

---

\* Basado en el trabajo realizado por Adolfo Cahán titulado: "Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en la Legislación Argentina" realizado para UNICEF y pub. por Losada



designación de autoridades se acredita mediante escritura pública o instrumento privado con autenticación notarial, las "simples asociaciones" son sujeto de derecho aún antes de ser autorizadas como personas jurídicas.

Por último, las disposiciones de la Ley de Fondo se refieren al fin de la existencia de las personas jurídicas, que puede producirse por decisión de sus propios miembros y aprobado por la autoridad competente, por disposición de la ley, por incumplimiento de sus fines, o por ser necesaria o conveniente al interés público esa disolución. También es causal de ello la falta de patrimonio o recursos destinados a sostener la entidad. La eventual resolución administrativa de disolución puede ser recurrida judicialmente.

Por el contrario, no es causal de disolución la reducción extrema de los integrantes en cantidad tal que imposibilite alcanzar los objetivos de bien público para los que fuera autorizada la asociación, siendo responsabilidad del Estado arbitrar el modo de continuidad asociacional, si ello fuere beneficioso para el interés público.

Los bienes sociales remanentes, disuelta una entidad, deberán tener el destino que prevean los estatutos o disponga la asamblea de asociados.

**Las Fundaciones:** la Ley 19.836, sancionada el 15 de setiembre de 1972, establece las bases fundamentales y las normas esenciales de la constitución y del funcionamiento de las fundaciones. En la misma, refiriéndose al art. 13 del Código Civil, señala que las fundaciones son "personas jurídicas

que se constituyen con el objetivo de bien común, sin propósitos de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines...". Asimismo, fija como requisito para actuar "la autorización prevista en el art. 45 del mismo Código".

La ley contiene también normas referidas al acto constitutivo, a los estatutos sociales, aportes en efectivo o valores para integrar el patrimonio social, la responsabilidad de los fundadores y administradores, y los planes de acción a desarrollar en el primer trienio de funcionamiento institucional. Del mismo modo, reglamenta la constitución del Consejo de Administración -órgano de dirección institucional-; los derechos de los fundadores, la designación y carácter de los consejeros, y la integración y funcionamiento del denominado Comité Ejecutivo.

También legisla con relación a distintas cuestiones contables y administrativas, de reformas estatutarias, de disolución social y sus consecuencias, el régimen de contralor y la fusión y coordinación de actividades de las fundaciones.

El poder de policía de las personas jurídicas en nuestro país es local. Cada provincia autoriza en su territorio las personas jurídicas y ejerce el contralor de las mismas.

Es importante hacer referencia a que solamente cuando la existencia o la actividades de una entidad se torna perjudicial desde el punto de vista público, el Estado interviene para subsanar, rectificar o reorganizar. Así,

en sentido contrario, cuando la continuidad institucional de una entidad es beneficiosa para la sociedad, también el poder público asume la responsabilidades de arbitrar los medios para la reconducción de la entidad.

Como es posible apreciar, las disposiciones del Código Civil son insuficientes ante la multifacética dinámica de la vida institucional de las asociaciones en su compleja realidad actual. Por ello, y principalmente a través de los organismos competentes del Estado y las resoluciones en sede judicial, se ha formado un conjunto de principios y criterios doctrinarios que,

en muchos casos se plasmaron en normas fijadas por la autoridad administrativa en la materia. Ello hace que la normativa jurídica que rige las actividades organizacionales no gubernamentales quede muchas veces ligada a criterios ad hoc, en perjuicio de reglas de juego claras para el mundo asociativo. La ley básica en materia de fundaciones registra hoy una antigüedad de veinticinco años, que para la velocidad de cambios de la época, implica una desactualización considerable. Además de ello, y según expresan varios autores -entre ellos Adolfo Cahián- la ley contiene algunas imprecisiones de considerable envergadura.

## EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN

En cualquier diccionario de lengua castellana podemos encontrar como definición de innovación las palabras novedad y cambio. Nicolás Maquiavelo decía, "Es preciso tomar en consideración que no hay nada más difícil de realizar, de éxito más dudoso, ni peligroso en su manejo, que la iniciación de un nuevo orden de cosas".

La innovación se convierte hoy en pilar para cualquier emprendimiento. El mundo es dinámico y no estático. Pensemos que así como nosotros, muchas otras están intentando crear y concretar una idea. En definitiva están compitiendo con nosotros.

Los tiempos hoy nos superan momento a momento, y nos obligan a avanzar con ellos, o a resistirnos hasta que nos quiebran. No quiere decir esto que abandonaremos aquello que habitualmente nos ha dado buenos resultados, pero la innovación siempre

será un pilar si queremos no sólo mantenernos, sino además, avanzar. Lewis Carrol expresa en «Alicia en el país de las maravillas» lo siguiente: «aquí para permanecer en el mismo lugar, debes correr mucho; si quieres avanzar a otro lugar, tienes que correr por lo menos dos veces más rápido». Se necesita indefectiblemente de la innovación. En muchos casos las Organizaciones del Tercer Sector se van quedando en el tiempo y así disminuye su trabajo o directamente desaparecen por su rigidez.

El punto de partida, en muchos casos, es reconocer que los cambios no constituyen amenazas sino oportunidades. La lección es no esperar. Se debe procurar buscar las oportunidades. Muchas organizaciones prósperas solían juzgar innecesario el cambio. Pero eso ya es pasado. Es bueno recordar que sólo Colón podía

llegar a descubrir algo al Este, ya que solo él se dirigió hacia allí. Siempre en un comienzo una idea puede ser discutida. Los innovadores deben estar dispuestos a la controversia, a nadar contra la corriente, ya que en cualquier campo si la gente ve que una idea es una insensatez pura y simple y que es fácil de refutar, tiende a desentenderse de ella. Pero si la idea es difícil de objetar y obliga a poner en tela de juicio algunos de los supuestos básicos con que pueden ser identificados, se esfuerzan entonces por encontrarle fallas.

Un aspecto de importancia crucial, es: ¿qué miembro de la organización deberá ocuparse de liderar la nueva actividad? La mayoría de las innovaciones necesitan ser incubadas y piloteadas por alguien que las desee de veras, que crea en ellas y quiera verlas crecer. Como seguramente aparecerán dificultades, es importante designar a alguien que además tenga suficiente importancia y peso dentro de la organización.

Pero lo mejor es que haya una

conciencia general de los beneficios de estar atentos a las oportunidades.

Algunos errores que se producen habitualmente al innovar son: 1) pasar directamente de la idea a la operación en gran escala; 2) alardear de una arrogante rectitud, enorgulleciéndose al extremo por un proyecto; 3) remendar lo viejo, en vez de volcarse por entero a lo nuevo, (esta es una de las decisiones claves: saber cuándo decir "estos pantalones tienen demasiados remiendos").

Para todo lo que se emprenda, no hay que olvidarse que la cuota de innovación será seguramente una buena inversión, no solamente en las grandes cosas o en las grandes campañas. Pequeños "toques" originales pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, también puede pensarse en mejorar lo que ya se ha hecho o se está haciendo. Esto requiere continuidad. Recordemos que el mejoramiento constante incluye desechar lo que ya no sirve y determinar nuevas posibilidades innovadoras.

## **LA DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN**

Es de vital importancia tener en consideración, y por lo tanto bien organizadas, las facetas referentes a la difusión de la Institución en sí misma así como de sus actividades específicas y particulares.

La difusión de la actividad, antes de realizarla, para que se conozca con anterioridad; durante la realización para reforzar la divulgación y se acerquen a colaborar; y posteriormente, para que sepan los resultados. De esta manera

cuando volvamos a solicitar colaboración seremos reconocidos.

La difusión de la Institución como entidad debe ser continua y estratégicamente planificada. Para los casos específicos, la difusión previa a la actividad recaudadora buscará poner en conocimiento de la población la campaña y proyectar una imagen aceptable de la actividad, de los objetivos de la misma. Cuando existe información y credibilidad de la

campaña y los objetivos de ésta, la probabilidad de éxito aumenta considerablemente.

La confianza, destreza, simpatía, conocimiento y reconocimiento de que goce la Institución incrementarán sin duda la probabilidad del éxito. La última etapa, la de difusión de los resultados obtenidos es, en la mayoría de los casos, dejada en el olvido, sin embargo tiene una importancia tan grande (o mayor) que las anteriores.

La difusión, la forma, intensidad y desarrollo dependerá de la actividad que llevemos a cabo. Los autores Kotler y Roberto nos orientan: "Primero debemos diferenciar a los destinatarios como masa y como individuos. Para los destinatarios como masa, la técnica más efectiva es el uso de los medios de comunicación masiva. Para los destinatarios como individuos es más adecuado un enfoque directo que incluye al mismo tiempo tanto las comunicaciones selectivas, por ejemplo correo directo, como las comunicaciones personales, de boca a boca y de uno en uno. Generalmente las diferentes posibilidades (masiva y selectiva-personal) se refuerzan entre sí y deben ser utilizadas, en muchos casos, conjuntamente".

Los mismos autores nos dicen que cuando se utilizan medios de comunicación masiva se deben tener en cuenta cinco decisiones: 1) qué objetivos de comunicación masiva deben establecerse; 2) qué decir en la comunicación; 3) cómo decirlo; 4) dónde ubicar la comunicación y 5) cómo distribuir en el tiempo la comunicación.

Con las comunicaciones masivas se

puede informar y persuadir a grandes grupos de gente en poco tiempo. La comunicación selectiva puede hacer algo que la comunicación masiva no puede, informar y persuadir a un conjunto predeterminado de destinatarios en forma interactiva y flexible. Dentro de este grupo la comunicación personal ejerce la influencia más poderosa por la interacción y retroalimentación que se produce.

Buscando la difusión de la actividad, es oportuno saber los tres modelos de difusión según su velocidad clasificados por Kotler: 1) difusión de penetración rápida; 2) difusión de penetración gradual y 3) difusión de penetración como de contagio. El modelo se ajustará al tipo de campaña y los objetivos buscados. Así, el modelo de penetración rápida es el mejor para la proyección en sólo una fracción de la población de destinatarios y luego a los restantes de manera más constante. La penetración rápida suele verse muy favorecida por la innovación. El modelo de penetración gradual es para una pequeña fracción de destinatarios más innovadores, para luego seguir por un grupo también pequeño de aceptación temprana, una mayoría de aceptación tardía y finalmente por los rezagados. El modelo por contagio es el más lento pero el de mejor fijación.

La difusión de las actividades que se llevan a cabo son además, la difusión de la Institución. Nos estaremos mostrando, vendiendo.

Podemos ejemplificar cómo repercute sobre los resultados de las campañas de recaudación de fondos, de reclutamiento de socios, etc., la imagen y en el concepto que la

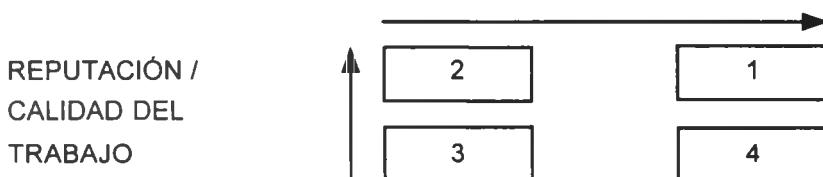
comunidad tiene de la Institución.<sup>(11)</sup>

Dos factores que concretan sobremanera esta imagen son: la visibilidad que tengamos en la comunidad, cuán y cómo seamos conocidos, y la reputación/calidad del trabajo según desempeñemos nuestra función social. La imagen que tiene la comunidad de nosotros no quiere decir que sea la que refleje lo que realmente somos, pero es la que es tenida en cuenta y pesa. Ya que puede ocurrir que se haga un trabajo fantástico y no se divulgue o que nuestra trayectoria anterior tape las deficiencias actuales, - como el refrán que dice "hazte la fama y échate a dormir"-, aunque esto no dura cien años en la actualidad.

Muchas ideas geniales quedaron en el olvido sólo por no ser su tiempo cuando fueron realizadas. Se dice también que "el cementerio de los fracasos está repleto de buenas ideas mal realizadas". Así como también se dice que "no hay fuerza capaz de detener algo para lo que su tiempo ha llegado".

Con un simple gráfico y su correspondiente interpretación podremos saber cuál es la ubicación de nuestra Entidad en la comunidad con respecto a su reputación/calidad de trabajo, y en su visibilidad dentro de ella, para saber si es el momento oportuno de comenzar la campaña proyectada.

#### VISIBILIDAD DENTRO DE LA COMUNIDAD



El cuadrante 1 es la posición ideal. Grupos sumamente visibles y que gozan de una buena reputación por su excelente trabajo.

En el cuadrante 2 los grupos trabajan bien, teniendo así una buena reputación, pero son poco visibles; necesitan aumentar su visibilidad con campañas de difusión e integración de la comunidad en sus actividades.

En el cuadrante 3 los grupos no tienen buena reputación al no trabajar bien, pero afortunadamente pocos lo saben, ya que son poco conocidos en

su medio. Aquí se debe mantener el perfil bajo de visibilidad, mejorar la calidad de las actividades y reordenarse internamente. De esta manera se pasa al cuadrante 2 y desde aquí, si acentuar la difusión, para dirigirse al cuadrante 1.

El grupo del sector 4 está en la peor posición. Se lo considera una mala o pobre alternativa y todo el mundo lo sabe. El mejor curso de acción es, primero, reducir al mínimo la visibilidad del grupo (que lo llevará al cuadrante 3) y entonces planear moverse al 2 mejorando internamente y luego poder

llegar al 1 a través de la difusión.

Cómo trabajamos, cómo y cuánto nos vea la comunidad donde nos movemos, pueden ser los factores determinantes para aumentar el éxito de las campañas acrecentando la respuesta de la gente a nuestras actividades. Solo en el cuadrante 1, nos moveremos con todo el viento a favor.

Reconozcamos cuál es nuestra situación actual y orientémonos al cuadrante 1. Analicemos el momento apropiado para cada actividad según sepamos nuestra ubicación. Así la

comunidad se verá beneficiada al tener Instituciones que sean una buena alternativa y que reciban el apoyo de su medio.

Mencionábamos al comienzo de esta explicación que también puede haber repercusiones en la membresía de la Institución; esta debe ser suficiente para poder emprender las actividades como corresponde. Además si las actividades son eficientes y eficaces, y se ven en la comunidad, seguramente tendremos muchos interesados en ser también voluntarios en la Institución.

## FILANTROPIA EMPRESARIAL

### A NIVEL INTERNACIONAL

Con diferentes palabras, mecenazgo industrial, filantropía corporativa o función social de la empresa, se llamó a la incorporación dentro del ámbito empresarial de una visión acerca del papel que va más allá de la acumulación de capital y que considera a la sociedad en que está inmersa.

El funcionamiento del mercado de la beneficencia es complejo ya que intervienen factores de índole general tales como cuestiones éticas y religiosas, ventajas impositivas, imagen institucional, relaciones públicas, estrategia comunicacional, prestigio social y la marcha de los negocios. Además, en otros muchos casos, encontramos otros elementos tales como: complementación de ingresos para el personal, formación de recursos humanos, etc.

La experiencia internacional muestra que las fundaciones cons-

tituyen la modalidad más difundida a través de la cual las empresas direccionan sus actividades de beneficencia. En un estudio realizado por Knauf en 1985 en los EE.UU., sobre un número de 48 corporaciones que poseen programas de beneficencia, se observó que 75% de éstas cuentan con una fundación a través de la cual canalizan al menos una parte de sus contribuciones.

Las fundaciones corporativas mantienen lazos muy cercanos con la empresa que le dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y el consejo de administración de estas fundaciones suelen estar conformados preponderantemente por directores y ejecutivos de la empresa patrocinadora.

Las motivaciones centrales que impulsan las actividades filantrópicas de las empresas norteamericanas pueden clasificarse en tres grupos

según Useem:

1) Los intereses de la compañía: si hacer donaciones influye sobre la actitud de los trabajadores, promueve las ventas, incrementa la reputación de la compañía o reduce las interferencias gubernamentales, estarán más inclinados a realizarlas.

2) La cultura empresarial.

3) Las políticas gubernamentales relacionadas con: a) la legislación impositiva que puede incentivar o desinteresar las donaciones (en EE.UU. hasta un 10% de las ganancias, en Argentina un 5%, en Francia hasta un 3 por mil de sus ventas); b) la existencia de fondos complementarios aportados por el gobierno; c) la política seguida por el sector público en el financiamiento del gasto social.

En los EE.UU. se presenta el hecho de que las empresas con mayores beneficios son la que realizan las contribuciones más altas y que sus donaciones son parte de un plan estratégico comercial integrado. Hasta 1935 numerosos Estados impedían otorgar a las empresas cualquier tipo de donaciones a menos que pudieran demostrar que obtenían un beneficio directo de ellas. Esto se fundamentaba en que los directores de las empresas no podían apelar al altruismo ya que los fondos de la compañía pertenecían a los accionistas; a partir de 1935 y finalmente desde 1953 estas consideraciones fueron totalmente abolidas. Desde 1960 hasta finales de los '70 la media de aportes por parte de las empresas estaba en torno del 1% de las ganancias antes de impuestos. A partir de 1981 comienzan a ascender hasta llegar a fines de los '80 al 2,4%. Se inicia entonces una etapa de oscilaciones hasta la actualidad, variando

alrededor de un promedio del 1,6%. Esto ha sido explicado por los especialistas como una actitud más conservadora en el valor de las donaciones y una mayor selectividad en cuanto a los perceptores, ya que las corporaciones comenzaron a tener un mayor cuidado tanto del uso que se hace de las donaciones como del retorno que éstas generan para las relaciones públicas y la estrategia comunicacional de las empresas.

El destino de estas donaciones en este país tiene como principales rubros: educación (42%), salud y servicios sociales (30%), cultura y artes (13%), estos tres rubros han crecido en los últimos años en referencia a los restantes rubros: actividades cívicas y comunitarias (12%) y otros (3%).

Un análisis detallado de las finalidades de la filantropía individual en EE. UU. realizado por Reich en 1993, muestra que la generosidad de los norteamericanos de mayores ingresos no es muy amplia. Para la categoría de contribuyentes con ingresos superiores a los US\$ 500.000 al año, el "Internal Revenue Service", provee datos donde demuestra que desde los comienzos de la década del '80 a principios de los '90, la contribución porcentual ha disminuido a menos de la mitad pasando de un 9% a un 4% aproximadamente. Esto tal vez dé argumentos al dicho que señala: "quién menos tiene es el que más da", teniendo como ejemplo la parábola de la Biblia de la viejita que donó apenas unos centavos pero que le significaban no comer esa noche; también puntualiza el análisis que las contribuciones de este sector no benefician principalmente a los pobres.

Entre un tercio y la mitad de todas las donaciones de este sector van a parar a los sitios donde estas personas se inspiran, se educan o se curan: museos de arte, salas de conciertos, teatros, orquestas sinfónicas, cuerpos de baile, hospitales privados, universidades de elite, etc. Lo mismo acontece con la filantropía empresaria, a pesar de la propaganda que realizan estas empresas para demostrar que están involucradas con las necesidades educativas de los sectores de menores recursos, las cifras muestran que la mayor parte de estas donaciones van a instituciones universitarias y sólo entre el 1% y el 2% se destina a escuelas primarias y secundarias.

En el caso de la filantropía empresaria europea es muy poca la información disponible, tal vez confirmando el menor desarrollo de este fenómeno en la mayor parte de los países europeos con excepción de Gran Bretaña y Francia. Sin embargo se prevé un paulatino crecimiento de este fenómeno en Europa según los parámetros norteamericanos. Es importante consignar que las diferencias culturales entre Europa (especialmente occidental) y EE.UU. en este campo son importantes; tal es así que con políticas similares en relación con el rol del Estado y con reducciones en las tasas impositivas a las ganancias, se observan desempeños diferentes en EE.UU. y en Gran Bretaña. Mientras las donaciones corporativas antes de impuestos están entre el 1% y el 2% en Norteamérica, en Gran Bretaña, apenas se encuentran entre el 0,2% y 0,4%.

La situación actual de la beneficencia corporativa europea varía de

país en país de acuerdo con una variedad de factores, entre los cuales merecen especial atención los siguientes:

- 1) Historia y cultura.
- 2) El rol del gobierno.
- 3) El marco legal y las normas impositivas.
- 4) El grado de exposición a las prácticas de las corporaciones originarias de los EE.UU..
- 5) El grado de sofisticación con que las compañías manejan sus relaciones con el medio ambiente.
- 6) La intensidad de las demandas desde el sector voluntario y de Organizaciones sin Fines de Lucro.

Respecto de la filantropía corporativa en los países sub-desarrollados, se verifica, en general, una carencia de estadísticas sobre esta materia. Contribuye a ello, entre otros factores, la actitud refractaria de las firmas a publicar información considerada reservada, así como desde el sector público el rezago en incluir esta temática dentro del sistema estadístico nacional.

Estudios realizados en algunos países como Filipinas y Brasil indican tendencias a una mayor atención por parte de las empresas, de los problemas sociales y culturales de cada país. Por ejemplo Brasil cuenta con dos redes de Organizaciones empresarias que se ocupan de conseguir fondos para obras de beneficencia. En Filipinas existe una fundación que reúne a un conjunto de empresas denominado "Philipine Business for Social Progress" (PBSP), surgida en 1970, y que nace tomando como modelo al "Dividendo Voluntario para la Comunidad", Institución venezolana apadrinada por



un conjunto de grandes empresas sobre la base del aporte de cada una de ellas; pero a diferencia de ésta, el PBSP implementa sus propios programas. El PBSP estaba inicialmente conformado por 50 empresas, contando en la actualidad con 145 miembros, habiendo realizado en los últimos 20 años aportes por un monto cercano a los 8 millones de dólares, los que han servido de soporte a 1200 proyectos comunitarios llevados adelante en forma conjunta con 700 Organizaciones no Gubernamentales.

Las experiencias indican que en los países subdesarrollados, en virtud de la agudización de las demandas sociales, se perfila un número creciente de iniciativas encaminadas hacia la búsqueda de modalidades de participación de las compañías en cuestiones de interés general. Evidentemente se trata de programas acotados en términos cuantitativos y con un moderado impacto en relación con la problemática que enfrentan las naciones en las que estas empresas desarrollan sus negocios, pero que señalan, como ocurre en los países desarrollados también, un alentador cambio de actitud, que poco a poco va convirtiendo a las Organizaciones sin Fines de Lucro en actores protagónicos en el contexto de cada país y del mundo.

Empresas "TOP TEN" en beneficencia.<sup>(12)</sup>

1. IBM	118
2. General Motors	86
3. Philip Morris	71
4. Hewlett Packard	68

5. Merck	57
6. Exxon	55
7. Johnson & Johnson	48
8. A T & T	48
9. General Electric	46
10. RJR Nabisco	45

## FILANTROPIA EMPRESARIA EN LA ARGENTINA

En Argentina se percibe un importante rezago tanto en materia de iniciativas por parte de las empresas como en el grado de conocimiento de las acciones y de la envergadura de éstas. Ambas cuestiones parecieran estar revelando una insuficiente valoración sobre el rol en esta materia, así como un aparente exceso de discreción acerca de los montos y los destinatarios involucrados en tales acciones.

Si bien las empresas locales de mayor dimensión tienen una cierta tradición a efectuar donaciones ante solicitudes provenientes de Instituciones de bien público o entidades de beneficencia, es recién en los últimos 20 años cuando se observa un crecimiento en estas actividades y una relativamente mayor organicidad en su implementación.

En un número muy importante de casos, las grandes empresas han constituido fundaciones<sup>(13)</sup> a través de las cuales canalizan sus programas de desarrollo social, la mayor parte de los cuales se orienta hacia sus propios empleados o hacia las poblaciones e instituciones que circundan sus emprendimientos económicos.

A pesar de ello, la filantropía empresaria en la Argentina se encuentra con un largo camino de desarrollo por recorrer. Distintos factores, según expresa Andrés Thompson, parecen haber influido para que el empresariado local, salvo casos aislados, no incorpore a sus estrategias programas de relevancia social. Una de las trabas fundamentales que han tenido las empresas para desarrollar este tipo de actividades, aparte de la inestabilidad económica y política, ha sido su desconocimiento acerca de cómo encarar su aporte a la resolución de problemas sociales. Asimismo, han interferido, continua manifestando Thompson, otros factores tales como las restricciones operativas que implican este tipo de programas, así como las implicancias políticas que pueden llegar a tener algunos proyectos comunitarios.<sup>(15)</sup>

Es importante diferenciar las fundaciones "operativas" -aquellas que preponderantemente llevan adelante sus propios programas- de las no operativas -aquellas que a través de donaciones apoyan programas encarados por terceros-. Así tenemos que solamente el 36% de las fundaciones son "no operativas", el 46% son "operativas" y el 18% son "mixtas". El Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional (GADIS), a través de una encuesta realizada entre 1990 y 1991 establece que del total del financiamiento recibido por 74 Organizaciones sin Fines de Lucro, sólo un 8% proviene del sector empresario. Esta encuesta también menciona que la distribución de las fundaciones en la Argentina según el sector donde opera su empresa patrocinante es el siguiente: 57% vinculadas con firmas

industriales; 27% con bancos y 16% del sector servicios.

En términos absolutos las empresas más grandes son las que más donaciones realizan, sin embargo porcentualmente no hay una regularidad ya que su relación donación/ventas varía entre el 0,05% al 0,20%. En las empresas de tamaño medio comienza a existir una mayor regularidad que se encuentra en un 0,10%. Finalmente se puede decir que a medida que la firma tiene una menor envergadura, los aportes en términos relativos son mayores.

#### FILANTROPIA EMPRESARIA EN MAR DEL PLATA

En la ciudad de Mar del Plata se ve una muy reducida participación de las empresas locales en estos asuntos. Si nos remontamos unos 10 años atrás esta participación era casi nula.

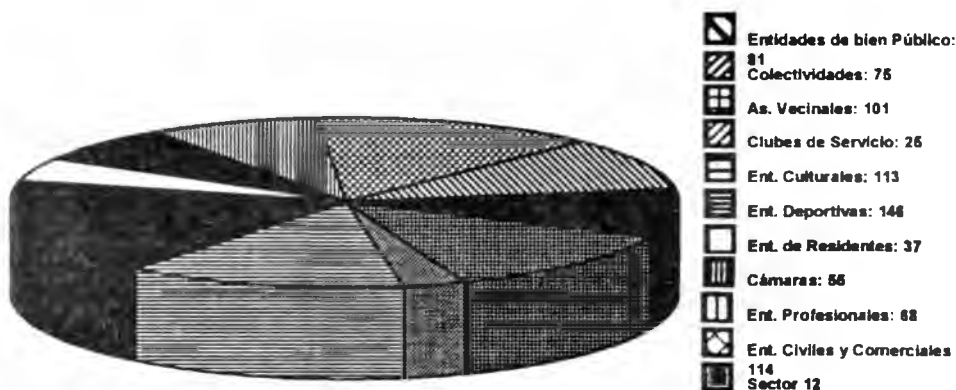
Uno de los principales factores que se ponen de manifiesto para tal situación es el referente a la escasa cantidad de empresas locales existentes, y además debido a sus características particulares: -pequeñas y medianas en su mayoría; -mayoritaria propiedad y gerenciamiento familiar; -perfil y cultura de las empresas, etc.

Entre las que más participación tienen en la filantropía empresarial, aportando tanto para el beneficio de la comunidad, como de los deportistas y artistas destacados, podemos mencionar a: Pehuamar S.A.; Supermercados Toledo y Elefante; Café Cabañales S.A.; Don Vicente S.A.; Havanna S.A.; CCTV y Cablemundo (pertenecientes a Multicanal); Diario La Capital y Transportes El Trebol.

Las mencionadas empresas constituyen una potencial y muy buena alternativa de integración y apoyo para la comunidad marplatense.

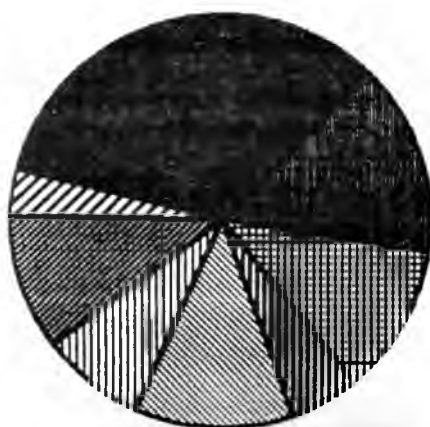
## ESTADÍSTICAS

**Organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Mar del Plata.** (Según registros de inscripción en ceremonial protocolo de la Municipalidad de General Pueyrredon).



Total de Organizaciones no gubernamentales: 815

### Entidades Culturales:



# **Encuesta "Trabajar para nosotros" (el voluntariado en la Argentina).**

Extraída del diario "La Nación", Sección de información general pag. 16, del día Lunes 9 de Junio de 1997. Fuente: Gallup Argentina.

Características de la muestra: Objetivos: Determinar la cantidad y características de los trabajadores voluntarios y de los donantes en la Argentina.

Cobertura de la muestra: Capital Federal, los 24 partidos del Gran Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Tucumán y Gran Mendoza, entre los mayores de 17 años.

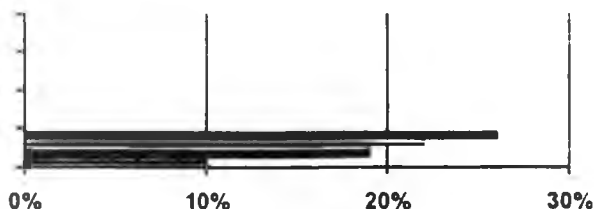
Instrumento: encuesta domiciliaria. Fecha: entre el 20 y el 25 de Marzo de 1997. Cantidad de Casos: 1030.

## **Grado de confianza en las ONG:**



■ si: 60%      ■ no: 40%

Los que gozan de poca confianza (en %)

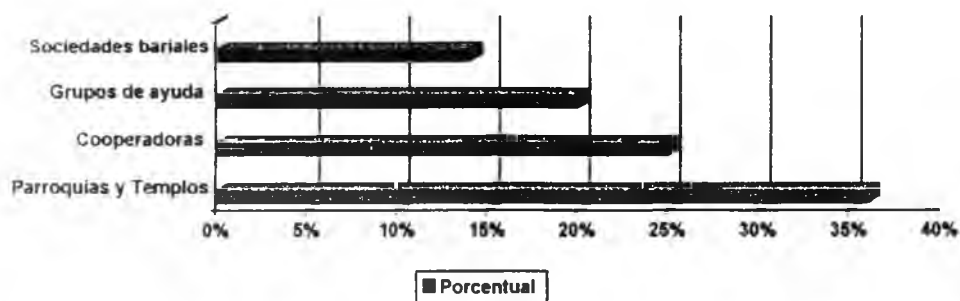


■ Partidos políticos y sindicatos    ■ Estado Nacional  
 □ Grandes Empresas                      □ El Ejército  
 ■ Municipalidades

• **Trabajadores Voluntarios:** Son personas que declararon haber realizado tareas para Instituciones de bien público y no recibieron remuneración alguna. Las mujeres mostraron ser proporcionalmente más voluntarias que los hombres.

Proporción de voluntarios en las principales ciudades del país: 22%

**Principalmente trabajan para:**



• **Trabajadores potenciales:** Existe una mayor penetración de trabajadores potenciales entre los universitarios, las clases alta y media alta y los jóvenes de 18 a 24 años.

No realizaron trabajo voluntario pero se interesarían en hacerlo: 30%

Estimación de horas destinadas en Mar del Plata por el voluntariado a sus actividades: 97.800 horas hombre por mes.

#### El mercado de la filantropía a nivel mundial: Año 1990.

País	Mercado (Mil Mill.)	Filant.P.B.I. (Mil mill.)	Población (Millones)	Merc.Fil. P.B.I. (%)	Filant. per cap.(1)	P.B.I. percap.(1)
EE UU.	122.6	5464.8	249.9	2.2	490.6	21866.2
Alemania	8.2	1496.4	79.6	0.5	102.7	18808.4
España	1.5	491.7	39.0	0.3	38.8	12620.6
Francia	6.5	1192.2	56.7	0.5	114.2	21015.3
Italia	1.0	1094.8	57.7	0.1	17.7	18990.5
Reino U.	3.0	974.1	57.4	0.3	51.7	16967.4
Suiza	0.3	226.0	6.7	0.1	40.2	33681.1
<b>Totales</b>	<b>143.0</b>	<b>10940.0</b>	<b>546.9</b>	<b>1.3</b>	<b>261.5</b>	<b>20002.2</b>

Notas: 1) Expresada en dólares.

Fuente: Elaborado en base a información de OECD y UNICEF.

**Fundaciones Empresarias Argentinas:**

Nombre	Fecha Balance	Total Ingr.Mill.	Ingr. Dona.Mill.	Donaciones Millones
Acindar	31-12-92	0,576	0,539	0,149
Aluar	30-06-90	0,003	0,000	0,004
Bagley-P.	31-12-92	1,250	0,230	0,219
Bayer	31-12-91	0,332	0,264	0,000
Bco.Boston	31-10-92	2,161	0,356	0,002
Bco.Crédito Arg.	31-10-91	0,510	0,451	0,065
Bco.Francés	Ejerc.1991	0,329	0,187	0,073
Bco.Galicia	30-09-92	0,974	0,974	0,775
Bco.Lloyds Bank	Ejerc.1992	0,200	0,173	s/d
Bco.Mayo	30-06-91	1,514	0,725	0,417
Bco.Patricios	31-12-91	0,835	0,353	s/d
Bco.Roberts	31-08-92	0,729	0,728	0,088
Bemberg-Quilmes	31-12-92	0,239	0,239	0,219
Bunge y				
B-Leg.E. de Villar	31-12-91	1,124	0,000	0,136
Bunge y Born	31-12-91	0,215	0,215	0,059
Cargill	30-09-92	0,056	0,007	0,020
ESSO	31-12-91	0,516	0,357	0,409
Fortabat, Amalia L.	86-91	s/d	s/d	3,504
MANLIBA	30-06-92	0,009	0,009	0,000
Noble-Clarín (AGEA)	30-06-92	0,362	0,317	0,086
Pérez Companc	30-11-92	13,042	0,926	4,028
P. Waterhouse	31-12-91	0,360	0,360	0,009
Peñaflor	31-12-90	0,091	0,086	0,096
Renault	31-12-90	0,912	s/d	0,007
Rocca -Techint	31-08-92	3,369	3,024	2,686
Roemmers	30-06-90	0,101	0,076	0,000

Nombre	Fecha Balance	Total Ingr. Mill.	Ingr. Dona. Mill.	Donaciones Millones
TIM	31-12-92	0,157	0,157	0,003
Telefónica de Arg.	Ejerc. 1992	0,250	0,250	0,005
Terrabussi	30-06-92	0,153	0,152	0,152
Tía	31-12-91	0,000	0,000	0,002
<b>Totales</b>		<b>29,457</b>	<b>11,156</b>	<b>9,708</b>

Fuente: según balance presentado ante la Inspección General de Justicia.

## ANEXO I:

La Fundación Compromiso, sita en Arenales 1457, 7mo. piso (1061) Capital Federal, tiene como misión: Capacitar y motivar a los miembros de las Organizaciones sin Fines de Lucro para que alcancen resultados exitosos en su gestión. Sus metas son: -Difundir la importancia que tienen las Organizaciones sin Fines de Lucro para el desarrollo social y económico del país. Jerarquizar el sector de las Organizaciones Intermedias mediante la capacitación de sus miembros, especialmente de sus cuadros dirigentes para la conducción efectiva de sus Instituciones. Facilitar la creación, adaptación y difusión de modelos exitosos y de herramientas prácticas

para la dirección de Organizaciones sin fines de lucro.

Entre los principales cursos que dicta la Fundación Compromiso, tenemos: -Comunicación para Organizaciones sin Fines de Lucro; -Aspectos Legales; -Desarrollo de Fondos; Administración; -Planeamiento Estratégico; -Análisis y formación de Recursos Humanos para Organizaciones sin Fines de Lucro y Formación y Conducción de Equipos de trabajo. También comercializan todos los videos y cassettes sobre temas relacionados con Organizaciones sin Fines de Lucro editados por la Fundación Peter Drucker, y editan publicaciones propias para difusión de los temas.

## ANEXO II:

"Red de Enlace de Organizaciones no Gubernamentales de Mar del Plata", con sede en calle 11 de septiembre 2700, Mar del Plata. A continuación se brindan detalles según material entregado por sus directivos.

¿Qué es?: un conjunto de ONGs que tienen objetivos claros para un trabajo en común sin dispersión de esfuerzos.

¿Cómo está constituida?: por las ONGs locales que voluntariamente se

asocian enviando sus representantes. Con una Comisión Directiva que sesiona mensualmente, programando las actividades para cumplir con los objetivos. Con un diagrama de áreas que permite a las asociaciones nuclearse de acuerdo a la problemática que tratan.

¿Qué objetivos tiene?: procurar que todas las ONGs locales formen parte de la Red. Promover un foro para la libre y amplia discusión de los asuntos de interés de la comunidad, exceptuando la política y la religión. Lograr un estrecho conocimiento de las ONGs locales entre sí. Lograr una programación de actividades anuales para que no se superpongan realizaciones de las Organizaciones. Promover a las ONGs asociadas divulgando su tarea. Establecer contacto con otras Redes, tanto

nacionales como internacionales. Mantener a las ONGs asociadas, informadas sobre los avances y temas de interés tanto en el orden organizativo como en el de la problemática que atienden.

¿Qué ofrece a las ONGs y a la comunidad?: Charlas sobre temas de interés. Asesoría para la constitución de una sociedad. Cursos-taller de formación para voluntarios. Banco de datos de las ONGs asociadas y de recursos de la comunidad. Contactos directos con otras Redes, servicio de Fax e Internet.

Directorio de las áreas: niñez; salud, apoyo a la mujer; grupos de autoayuda; medio ambiente; apoyo a la comunidad; cultura; prensa y difusión; relaciones públicas y grupo de Voluntarios.

### **ANEXO III:**

El CENOC, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, que depende de la Secretaría de Desarrollo Social registra y coordina, desde 1995, alrededor de 3600 Organizaciones no Gubernamentales.

Este organismo posee un Programa Nacional de Voluntariado donde Asociaciones que poseen voluntarios reciben servicios tales como información, interrelación y un espacio para que las Instituciones se organicen entre sí con el Estado, las empresas y las universidades.

El Programa Nacional de Voluntariado tiene dos líneas de acción: una

que apunta a la difusión del trabajo solidario, y otra, que capacita para la formación de coordinadores de voluntarios.

Nota 1: las mismas funciones que se propuso el CENOC también son llevadas a adelante por la Coordinación de Instituciones Hospitalarias de la Argentina (CIVHA), aunque en una escala menor, ya que posee 5000 voluntarios adheridos de todo el país.

Nota 2: También existe el Foro del Sector Social: una federación que nuclea a 70 organizaciones y que, desde noviembre de 1996, articula y potencia el trabajo de las Organizaciones no Gubernamentales.



#### ANEXO IV:

Programa Desarrollo Social y Sociedad Civil: Posgrado en Organizaciones sin Fines Lucro.

Organizan: CEDES, Centro de Estudios de Estado y Sociedad; Universidad de San Andrés; Universidad Torcuato Di Tella.

El objetivo del Programa es fortalecer el desempeño de sus asociaciones civiles por medio de la formación de recursos humanos especializados.

El Programa ofrece una carrera de especialización en Organizaciones sin

Fines Lucro consistente e un módulo de cursos de formación básica común luego del cual los estudiantes podrán optar entre dos orientaciones:

1) Dirección: destinada a la formación de personas que tengan o aspiren a tener responsabilidad en la gestión de Organizaciones Sociales; 2) Estudios sobre Sociedad Civil: dirigida a la formación de analistas que reflexionen en base al conocimiento, rigor metodológico y sentido crítico, sobre los fenómenos políticos, sociales y económicos que afectan el desarrollo del sector y sus organizaciones.

#### BIBLIOGRAFÍA

DRUCKER Peter. 1992. *"Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro"*. El Ateneo.

THOMPSON Andrés. 1995. *"Público y Privado"*. Las Organizaciones sin Fines de Lucro en la Argentina. Edición de UNICEF/Losada, Buenos Aires

MAGLIERI Gustavo. 1996. *"Cómo Recaudar Fondos para Instituciones*

*sin Fines de Lucro"*, Ediciones Martín, Mar del Plata.

KOTLER Philip y ROBERTO Eduardo L. *"Mercadotecnia Social"*, 1993. Editorial Diana . Revistas Apertura. Diario La Nación. Diario La Capital de Mar del Plata. Material específico provisto por las Organizaciones y empresas consultadas.

## NOTAS

(1) A los efectos de completar esta propuesta, se pueden incluir a las Cooperativas y Mutuales. Su diferencia con las anteriormente llamadas Entidades de Bien Público reside en que las Cooperativas y Mutuales son Instituciones cerradas, es decir, sus prestaciones son exclusivas para sus afiliados y no pueden peticionar subsidios al Estado.

(2) Carnegie tenía un interés apasionado por la educación, y una de las fundaciones que todavía lleva su nombre, la Corporación Carnegie, trabaja precisamente en cuestiones relacionadas con ese tema

(3) Es de destacar, para tomar proporciones de estas fundaciones, que la fundación W. K. Kellogg, que posee un 33 por ciento (máximo permitido por las leyes norteamericanas para evitar tener el control de una compañía), del paquete accionario de la compañía Kellogg's, tiene activos por U\$S 5.255 millones, desde sus inicios ha donado más de U\$S 2.100 millones, siendo el monto del año fiscal 1992-93 de U\$S 236 millones. Actualmente trabajan en esta fundación más de 280 personas. Tienen como intención -y de ahí lo destacado de su importancia- "ayudar a la gente a que se ayudara a sí misma", según palabras de su fundador. Su negocio es hacer donaciones. Dan dinero a organizaciones que han analizado e identificado problemas, y que diseñaron programas de acción constructiva para encontrar soluciones prácticas. Sus programas prioritarios concentran las donaciones en los EE.UU. (76%), América Latina y el Caribe (12%), Sudáfrica (7%) y una participación limitada en el resto del mundo (5%). Los aportes corresponden

a cuestiones vinculadas con la salud (25%), la juventud (16%), la educación (11%), la agricultura (9%), el liderazgo (9%), la filantropía y el voluntarismo (8%).

(4) Esta Asociación, fundada en EE.UU. en 1917 por Melvin Jones, está representada en 180 países, con más de 1.500.000 socios en más de 45.000 clubes.

(5) Ver sección de estadísticas.

(6) Ver anexo 1 para más información al respecto.

(7) Ver anexo 2 para más información al respecto.

(8) Ver anexo 3 para más información al respecto.

(9) J7 Ver anexo 4 para más información al respecto.

(10) Sea cual fuera su sistema de liderazgo, ya que considero que el liderazgo eficaz y eficiente no depende de una tipología específica, sino de un híbrido resultante para cada situación y actividad particular.

(11) Readaptado de un trabajo de Philip Kotler presentado en su libro *Mercadotecnia*.

(12) Corresponde a las empresas que realizaron mayores donaciones de dinero en efectivo durante 1992, en millones de dólares. Fuente: Revista *Apertura*.

(13) Ver sección de estadísticas.

(14) No son pocas las veces que los gobiernos de turno han hecho suyas ante el público y la prensa en general proyectos concretados enteramente por Organizaciones no Gubernamentales.